

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO EM UMA METALÚRGICA DE MÉDIO PORTE

Tássia Thamyres Santos de Sá
tassia.eng@hotmail.com

Dayane Rocha
dayane_eng.2015@hotmail.com

Aline Vieira Belém
alinevieira@gmail.com

ALYSON DA LUZ RODRIGUES
alisonluz93@outlook.com

Eduardo Mendonça Pinheiro
eduardomp1979@gmail.com



O planejamento estratégico tem colaborado com o aumento da eficiência das organizações, pois orienta os esforços da empresa para alcançar seus objetivos. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa do tipo exploratória descritiva, aplicada através de uma pesquisa-ação em uma empresa do setor metalúrgico. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e perguntas abertas com os gestores, bem como análise documental e observação pessoal. Para isso, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre a metodologia mais recorrente na literatura, e também propõe-se oportunidades de melhoria ao planejamento estratégico da empresa estudada. Através da análise de SWOT e as cinco forças competitivas de Porter, foi possível definir o diagnóstico atual da empresa e considerando as limitações, capacidades e potencialidades apuradas, foram desenvolvidas as etapas do planejamento estratégico. O resultado final da pesquisa foi à elaboração do planejamento estratégico, com as projeções financeiras, no entanto, para que a empresa atinja os objetivos estratégicos estabelecidos e garanta o aumento da produtividade, é muito importante à execução, à aplicação e o controle eficaz dos planos de ação propostos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Análise de SWOT, 5 Forças Competitivas de Porter, vantagem competitiva, Plano orçamentário

1. Introdução

Os desafios que os gestores enfrentam para manter as organizações competitivas crescem exponencialmente. As acentuadas transformações econômicas, tecnológicas, sociais e políticas que vem ocorrendo, tem exigido das organizações estratégias para se manterem competitivas (PELLISSARI, 2007). Muitas organizações estão percebendo que para transformar os desafios e ameaças em oportunidades é preciso pensar cuidadosamente no futuro e nos possíveis resultados de suas ações.

É considerado que a estratégia esteja bem alinhada com as diretrizes organizacionais da empresa, missão, visão, valores, medindo-as, comparando-as e tomando decisões por meio de indicadores (BORGES, 2014). Assim, o planejamento estratégico lança as bases para a construção de um futuro promissor e à geração de profissionais bem preparados para as mudanças que ocorrerem. Então, ressalta-se sendo de suma importância para qualquer empreendimento, inclusive o metalúrgico, o acompanhamento dos custos de produção e a análise econômica e financeira da atividade que se desenvolve na organização, pois permite que se racionalize a utilização de recursos de capitais e uma visão real da rentabilidade, além do mais, o bom controle de custos e receitas, norteará o empresário na tomada de decisões.

Desse modo, este estudo justifica-se em buscar alternativas, a fim de conseguir êxito e se manter no mercado altamente competitivo, dinâmico e instável. A meta do planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilie os gestores a encontrar uma posição que seja possível se defender contra essas forças competitivas e influenciá-las a seu favor, no sentido de encontrar uma estratégia de sobrevivência e preparar-se para o futuro.

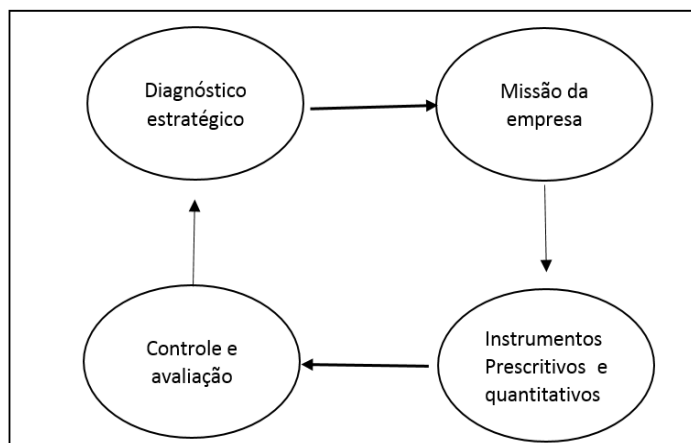
2. O Planejamento Estratégico

Segundo Mintzberg et. al. (2004), um planejamento é fundamental para coordenar e controlar as atividades da empresa, assegurando que o futuro seja levado em consideração. Corroborando, Maximiano (2006) afirma que, o processo de planejamento estratégico, compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e cliente que pretende atingir.

Para Oliveira (2005), a estratégia deve ser sempre uma alternativa inteligente, econômica e viável, pois dessa forma, constitui-se a melhor arma que uma empresa pode dispor para otimizar a utilização de seus recursos, ser competitiva, superar a concorrência, reduzir seus custos e explorar da melhor forma as oportunidades que o ambiente pode proporcionar.

Conforme a metodologia apresentada por Oliveira (2013), a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser divididas em quatro fases, ilustradas conforme figura 1.

Figura 1 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2013, p. 42)

2.1 Fase I: Diagnóstico estratégico

Esta fase também pode ser considerada como auditoria de posição, e determinar o diagnóstico atual em que a empresa se encontra (OLIVEIRA, 2013). Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, são estas: a) Identificação da visão; b) Identificação de valores; c) Análise externa; d) Análise interna; e e) Análise dos concorrentes.

2.1.1 As cinco forças competitivas de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986), pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação (PORTER, 2004).

Tais influências externas são:

- a) As ameaças de novos entrantes;
- b) O poder de barganha dos fornecedores;
- c) O poder de barganha dos clientes;
- d) As ameaças de produtos substitutos;
- e) A rivalidade entre concorrentes.

2.1.2 Análise SWOT

A matriz SWOT é a sigla de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que traduzindo significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (ANDRADE et al.,

2008). Esta é capaz de relacionar o ambiente interno com o ambiente externo. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a base da aplicação da matriz é o cruzamento do que sejam oportunidades e as ameaças, levando em conta a sua missão, visão e valores com as forças e fraquezas da organização.

A análise é executada em duas categorias, no ambiente externo e interno (OESTREICHER et al., 2010). O ambiente externo atinge as mudanças que ocorrem fora da organização, mas que podem afetar seu desempenho e se caracterizam pelas ameaças ou oportunidades (SILVA et al., 2008). O ambiente interno explora a os pontos fortes e fracos e que precisam ser monitorados constantemente (LAS CASAS, 1999). Este processo permite visualizar qual área tem desempenho positivo perante o mercado e qual é frágil e precisa melhorar.

2.2 Fase II: Missão da empresa

Nesta fase deve-se estabelecer a razão de ser da instituição (OLIVEIRA, 2013) e, também, o seu posicionamento estratégico (TAVARES, 2005). Esta fase pode ser dividida de forma conceitual e genérica, em cinco etapas, quais sejam: a) Estabelecimento da missão da empresa; b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; c) Estruturação e debate de cenários; d) Estabelecimento de postura estratégica; e e) Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas.

2.3 Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase que devem ser definidos aonde a empresa quer chegar e como vai chegar à situação que deseja. Assim, devem ser definidos os objetivos, os desafios, as metas, as estratégias, a política, as diretrizes, os projetos, os programas e os planos de ações (OLIVEIRA, 2013).

2.4 Fase IV - Controle e avaliação

Nesta fase é apurado "como a empresa está indo" para a situação almejada. Este controle, se refere às ações necessárias para garantir a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos, e os planos de ação estabelecidos (PELLISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011).

3. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa, o método utilizado foi o pesquisa-ação, que de acordo com (BROWN; DOWLING, 2001, p. 152), “pesquisa-ação é um termo que se aplica a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas...”.

Neste trabalho, a análise e estudo do planejamento estratégico foram realizados à empresa Dimensão Aços Planos e Longos, no período de junho a dezembro de 2016.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigi-los para a solução de problemas específicos. Já sobre forma de abordagem do problema, pode-se classificar como uma pesquisa descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem.

Para melhor potencializar este estudo, quanto à coleta de dados foram feitas uma análise documental e observação pessoal, através da aplicação de questionários estruturados e perguntas abertas realizada com as pessoas responsáveis pela área estratégica da empresa, foi possível definir o método de elaboração do planejamento estratégico mais coerente com a realidade da propriedade.

Desse modo conseguiu-se obter informações corretas e precisas, possibilitando medir com exatidão o objetivo do presente estudo.

3.1 Processo de elaboração do planejamento

Com a realização da pesquisa documental, da entrevista com o proprietário e acompanhamento das atividades diárias industriais, foi possível definir o método de elaboração do planejamento estratégico mais coerente com a realidade da propriedade.

Primeiramente, antes de iniciarmos qualquer planejamento de ação corretiva nos processos, foi necessário saber qual é a situação atual, como estamos, realmente o que é o problema. Nesse primeiro passo, foi levado em consideração aspectos da empresa como visão, valores, análise de SWOT, onde mapeamos ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) e a análise das 5 forças de Porter, onde abrange, rivalidade do mercado, novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha do fornecedor, poder de barganha dos compradores.

Em seguida, foi proposto ao gestor uma missão para a empresa, baseado na missão no grupo. Depois foi realizada a avaliação básica de aonde se quer chegar e como chegar à situação desejada, através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, políticas, planos de ação, plano orçamentário.

Finalmente, após a elaboração do planejamento, propor o controle e avaliação para verificar se o desempenho real está de acordo com os padrões previamente estabelecidos, procurando medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações.

A opção por este método foi realizada, considerando que é um modelo composto por fases bem definidas, distintas e cristalinas, o que facilitará o entendimento do empresário e sua posterior execução e avaliação, conforme Oliveira (2013).

4. Construção do planejamento estratégico

4.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

Segundo Oliveira (2013), esta fase também pode ser identificada como auditoria de posição e visa diagnosticar “como se está”. Interagindo com os responsáveis da área de planejamento e visitando o chão de fábrica, analisando aspectos relativos à realidade externa e interna da propriedade foram identificadas as cinco etapas básicas que subdividem a Fase I.

4.1.1 Primeira Etapa - Identificação da Visão

A visão, que representa o que a empresa quer ser num futuro, seja ele próximo ou distante, ficando definida da seguinte forma: “Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa de excelência na qualidade e variedade dos produtos e ser líder no setor de aço nas regiões norte e nordeste até 2020”.

4.1.2 Segunda Etapa - Identificação dos Valores

Os valores são os princípios que a empresa acredita e utiliza como filosofia de trabalho foram definidos os seguintes valores: Foco no cliente; Respeito aos colaboradores; Maximização dos resultados; e Transparência e Ética.

4.1.3 Terceira Etapa - Análise de SWOT (análise externa)

A análise externa verifica as oportunidades e as ameaças que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras para usufruir ou evitar estas situações (OLIVEIRA, 2013). Assim, foram relacionadas às oportunidades e ameaças da Dimensão Aços Planos e Longos (TABELA 1).

Tabela 1 - Análise externa da Empresa

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades (Op)	Ameaças (Am)
Ampliação da infraestrutura, aumentando a capacidade de atendimento e a oferta de produtos	Mão de obra qualificada escassa para contratação.
Criar novos centros de distribuição, com localização estratégica na região Norte e Nordeste.	Poucos fornecedores e com baixo poder de barganha.

Abertura de mercado na área de produtos metalúrgicos planos e longos.	Crise econômica do Brasil.
O número de concorrentes local e relativamente pequeno.	Falta de incentivo na política fiscal e tributária.
-	Logística da matéria prima importada (alfândega).

Fonte: Informações cedidas pelos Gestores da Dimensão Aços Longos e Planos Ltda (2016).

4.1.4 Quarta Etapa – Análise de SWOT (Análise Interna)

Nessa etapa, são identificados os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Esses pontos foram expostos como demonstram a tabela 2.

Tabela 2 - Análise interna da Empresa

ANÁLISE INTERNA	
Forças (Fo)	Fraquezas (Fr)
Infraestrutura grande (espaço físico e equipamentos) para atender a demanda.	Baixa curva de experiência - 3 anos de mercado.
Boas relações com clientes e com fornecedores.	Inexistência de programas de benefícios e metas para os colaboradores.
Controles de ferramentas, materiais e equipamentos eficientes.	Mão de obra pouco especializada.
Confiabilidade no serviço de entrega.	Alta rotatividade de mão de obra.
Mix de produtos.	Plano de marketing não estruturado.
Qualidade do Produto (laboratório interno).	

Fonte: Informações cedidas pelos Gestores da Dimensão Aços Longos e Planos Ltda (2015).

4.1.5 Quinta Etapa - Análise das 5 Forças de Porter

O objetivo de toda empresa é procurar uma posição dentro do mercado em que atua e que melhor lhe permita defender-se das forças competitivas e influenciá-las a seu favor (PORTER, 1986). Determinantes estruturais da intensidade da concorrência num mercado, conforme apresenta a tabela 3.

Tabela 3 - Análise das cinco forças competitivas de Porter

1 Ameaças de Novos entrantes.	Novos centros de distribuições de marcas tradicionais.
2 Intensidade na Rivalidade entre os concorrentes existentes.	Há pouca diversidade de concorrentes, devido à baixa oferta deste tipo de

	serviço industrial no Estado do Maranhão e, especificamente, na cidade de São Luís.
	Marcas tradicionais (indústria).
	Lojas de grande porte de marcas tradicionais (revendedores)
3 Pressão dos produtos substitutos.	Produtos com mesma finalidade, portanto com material diferente. Ex.: telha de aço por telha de alvenaria.
4 Poder de barganha dos clientes.	Grandes construtoras. Compradores fidelizados.
5 Poder de negociação dos fornecedores.	Fornecedor de bobina de aço. Fornecedores de materiais importados.

Fonte: Informações cedidas pelos Gestores da Dimensão Aços Longos e Planos Ltda (2017).

De acordo com a tabela acima foram feitas as discussões de cada fator mencionado, e de que forma influencia na empresa.

4.2 Fase II – Missão da empresa

A missão, diante da condição e o cenário, da estrutura e da expectativa identificada, ficaram assim definidos: *“Fornecer produtos de ferro e aço em geral atendendo as necessidades da sociedade, gerando valor para os nossos clientes e colaboradores”*.

4.3 Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, são verificadas as questões “de onde se quer chegar” e “como chegar à situação que deseja” (WALTER; BAGGIO; RODRIGUES, 2017). Basicamente esta fase pode ser dividida em instrumentos prescritivos e quantitativos. Dentro dos instrumentos prescritivos, são estabelecidos os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos referem-se às projeções orçamentárias necessárias para desenvolvimento das ações previstas (OLIVEIRA, 2013).

Assim, de acordo com as necessidades indicadas pelos gestores esta fase aplicada a empresa ficou dividida em:

Objetivos:

- a) Estruturar um plano de marketing;
- b) Ampliar a capacidade de produção;
- c) Diminuir a rotatividade mão de obra;
- d) Aumentar o nível de qualificação dos funcionários;

- e) Implementar um programa de avaliação de desempenho.

Desafios:

- a) Superar a crise que afeta diretamente na produção industrial e a economia do país;
- b) Adquirir certificações importantes no setor de qualidade nos processos.
- c) Liderar mercado de longos e planos.

Metas:

- a) Elaborar um programa de bonificação para os funcionários por produção e metas como forma de participações nos resultados;
- b) Treinamentos e capacitações dos funcionários;
- c) Implementar programa de ideias e sugestões;
- d) Implementar até 2017 um programa de avaliação de desempenho, através de indicadores;
- e) Aumentar da quantidade demanda em 15% com relação a 2016.

Políticas:

- a) Proporcionar um excelente atendimento aos clientes, parceiros e fornecedores;
- b) Estabelecer condição segura no local de trabalho;
- c) Qualidade nos produtos.

Estratégias:

- a) Ampliar mercado com os novos centros de distribuição;
- b) Criar planos de incentivo para os funcionários;
- c) Implementação de plano de marketing;
- d) Criar parcerias com Sistema S (SENAI, SESI) com o propósito de qualificar nossos colaboradores;
- e) Implementação do Sistema *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho da empresa.

Plano orçamentário

O planejamento orçamentário estabelece o modelo de gestão a ser adotado para organização, os negócios em que a empresa atua ou atuará, as estruturas organizacionais desejadas ou necessárias para operacionalizar os negócios determinados. Portanto, o planejamento estratégico culmina na necessidade de um planejamento financeiro (QUADRO 1).

Quadro 1 - Plano orçamentário

Orçamento	2015	2016	2017	2018	2019
(±) Entradas	R\$ 48.360.000	R\$ 72.085.000	R\$ 82.897.750	R\$ 95.332.413	R\$ 109.632.274
(-) Pagamento a fornecedores	R\$ 29.016.000	R\$ 32.900.000	R\$ 35.108.000	R\$ 38.620.000	R\$ 42.482.000
(-) Custos Fixos	R\$ 890.000	R\$ 930.000	R\$ 930.000	R\$ 930.000	R\$ 930.000
(-) Despesas Fixas	R\$ 1.290.000	R\$ 1.350.000	R\$ 1.635.000	R\$ 1.789.000	R\$ 2.300.690
(-) Despesas Variáveis	R\$ 840.000	R\$ 890.000	R\$ 870.000	R\$ 910.000	R\$ 1.001.000
(±) Saídas	R\$ 32.036.000	R\$ 36.070.000	R\$ 38.543.000	R\$ 42.249.000	R\$ 46.713.690
Lucro líquido	R\$ 16.324.000	R\$ 36.015.000	R\$ 44.354.750	R\$ 53.083.413	R\$ 62.918.584

Fonte: Autores (2018).

4.4 Fase V- Controle e avaliação

Segundo Oliveira (2013), o objetivo do controle e da avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações que foram alcançadas e as previstas, e sua função é voltada a garantir que o desempenho real permita o alcance dos padrões que foram inicialmente estabelecidos.

Quanto ao método é utilizada a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que visa auxiliar a empresa na organização das suas ações no sentido de gerir e cumprir a sua estratégia, por meio de indicadores de performance. Estes vão indicar os pontos que estão sendo apropriados, bem como os que precisam ser revistos para se atingirem os objetivos da organização. BSC é um sistema de gestão que utiliza indicadores de desempenho, organizados em quatro perspectivas, a financeira, dos clientes, dos processos internos, aprendizado e conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* LOPES et al., 2014).

5. Considerações Finais

O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento e gerenciamento eficiente de uma empresa. Ele auxilia na tomada de decisão, a partir da análise do ambiente interno e externo, sendo assim, o conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa Dimensão Aços Longos e Planos Ltda e dos concorrentes, ameaças, oportunidades internas e externas da organização são de suma importância para investir com consciência naquilo que realmente se quer obter, para atingir os anseios dos clientes e aumentar a competitividade perante seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. C.; OLIVEIRA, V. M.; MOTA, H. C. M.; LOPES, E. de M.; FONTÃO, H. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, **Anais...** Cruzeiro; São Paulo, 2008.
- BORGES, K. M. **Monitoramento por meio de Indicador de Desempenho no Controle do Planejamento Estratégico**. Monografia (Especialização) – Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Qualidade, Universidade Cândido Mendes, Brasília, 2014.
- BROWN, A.; DOWLING, P. **Doing research/reading research: a Doing research/reading research mode of interrogation for teaching**. Londres: Routledge Falmer, 2001.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**, Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LOPES, L. L.; STROPARO, E.; FREITAS-LIDANI, K. C. Balanced Scorecard aplicado em laboratórios de análises clínicas. **Revista Qualidade Emergente**, v. 5, n. 1, p. 2-13, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. Atlas, São Paulo, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Bookmam, Porto Alegre, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed., Campus, São Paulo-SP, 1986.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.
- OESTREICHER, E. B.; ESPÍRITO SANTO do, L. S.; REYES JÚNIOR, E. Análise Estratégica: Um Estudo na Lanchonete e Pizzaria “Bom Te Ver”. VII Convibra - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais...** 2010. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1691.pdf>. Acesso em 10 jun. 2017
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21. ed., Atlas, São Paulo, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**. 31 ed., Atlas, São Paulo, 2013.
- PELLISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Santa Bárbara d'Oeste, 2007.
- PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.
- SILVA, A. A. da S.; FRANKLIN, M. A.; FERREIRA, A. F.; MARTINI, F. S.; BACCARIN, G. O. A Influência do Ambiente Organizacional na Inovação de Produtos em Empresas Empreendedoras. In: V EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Mackenzie, 2008.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WALTER, J.; BAGGIO, D. K.; RODRIGUES, M. R. Planejamento para ampliação de mercado em uma empresa de climatização de ambientes. **Revista Espacios**, v. 38, n. 37, p. 1-8, 2017.